

PERSAINGAN ,TAK BISA DIELAKKAN

Leokadia Retno Adriani

Abstract

These article take the position that a company should look two ways : at the individual customers it has chosen and the specific competitors it intends to beat. Seen another way, focusing only on customers through CRM will help ensure that they are well taken care of and their value recognized. But paying attention to competitors will help ensure that the company itself, its employees, shareholders and others who depend on the organization are also well looked after.

PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan yang berada dalam suatu industri pada era teknologi yang semakin canggih, serta bertujuan untuk meningkatkan *customer share* mereka, dituntut untuk dapat unggul dalam persaingan. Dalam era ekonomi baru yang ditunjang oleh teknologi, fokus para pemasar tidak cukup hanya pada pencapaian *market share*, namun lebih pada *customer share* (Kotler,2003:28). *Customer share* maksudnya adalah "the proportion of an individual customer's total expenditure on goods and services with all vendors, including those of the company" (Gordon,2002:ix). Dalam hal ini, pemasar dituntut untuk memperhatikan 2 (dua) hal yang penting, yaitu :

1. menentukan pelanggan individual yang akan mereka tuju (pilih) dan membina hubungan baik yang langgeng dengan pelanggan tersebut (*customer-relationship marketing / CRM*), sebab dengan adanya kemajuan teknologi, keinginan pelanggan menjadi semakin berbeda-beda, dan segmentasi menjadi semakin khusus (terpecah-pecah).
2. mengidentifikasi pesaing mana yang akan dikalahkan, terutama dalam memperebutkan pelanggan individual. Persaingan tak dapat dilihat secara umum lagi, sebab keinginan pelanggan yang dilayani sudah semakin spesifik.

PERAN TEKNOLOGI DALAM PERSAINGAN

Dewasa ini, teknologi modern menciptakan berbagai kemampuan, diantaranya yang bermanfaat bagi pemasar dalam situasi persaingan, antara lain adalah :

Menyimpan data dalam jumlah yang sangat banyak (*mass storage*). Kemampuan ini memungkinkan bagi pemasar untuk mengembangkan *database* tentang seluruh pelanggannya, yang memiliki keinginan yang sudah sangat *individualized*, misalnya *database* tentang pelanggan *retail* dapat meliputi : kebutuhan rumah-tangga, cara bertransaksi, pola pembayaran, catatan piutang, frekuensi pembelian, sikap, persepsi, atribut, perilaku, saat berbelanja, dll. dari masing-masing pelanggannya. Dengan adanya *database* tersebut, pemasar dapat memanfaatkannya untuk (Kotler,2003,54) :

- mengidentifikasi pelanggan dan *prospect* ;
- menentukan pelanggan mana yang dapat memperoleh penawaran tertentu ;
- memperkuat kesetiaan pelanggan ;
- mengaktifkan pembelian pelanggan ;
- menghindari kesalahan yang serius terhadap pelanggan ;

Otomatisasi / komputerisasi tentang metode pengambilan keputusan (*business rules*). Kemampuan ini memungkinkan bagi pemasar untuk melayani pelanggan secara individual, memperkirakan pembelian dari pelanggannya, menciptakan peluang untuk melakukan *upselling*, *repeat-selling*, *cross-selling*, *profit-sell* ; selain itu, pelanggan dapat berinteraksi dan melakukan pemesanan sesuai dengan *value* yang diinginkannya.

Memproses data dalam jumlah banyak secara cepat, sehingga memungkinkan bagi pemasar untuk menyediakan akses, ikatan, interaksi, pembelian, serta *value* bagi pelanggannya secara tepat data dan tepat waktu (*real-time*).

Menyatukan alat hitung, alat komunikasi, alat angkut dan isi, dalam penggunaan *internet*. Kemampuan ini dapat memberikan kedalaman dari *database* pelanggan, akses yang murah kepada pelanggan, kontak pribadi dengan pelanggan, penyebaran informasi, hubungan jual-beli, menentukan pesaing secara lebih khusus serta mengalahkannya.

BERSAING MERUPAKAN SUATU PROSES

Bersaing merupakan suatu proses, yang meliputi tahap-tahap berikut ini :

1. Mengidentifikasi pelanggan *discrete* (*discrete customer*) yang dianggap penting.
2. Mengidentifikasi persaingan dan melakukan prioritas persaingan.
3. Membuat rencana untuk mengalahkan atau bekerjasama (berkolaborasi) dengan pesaing utama.

Selanjutnya, akan diuraikan tentang tahap-tahap dari proses bersaing tersebut.

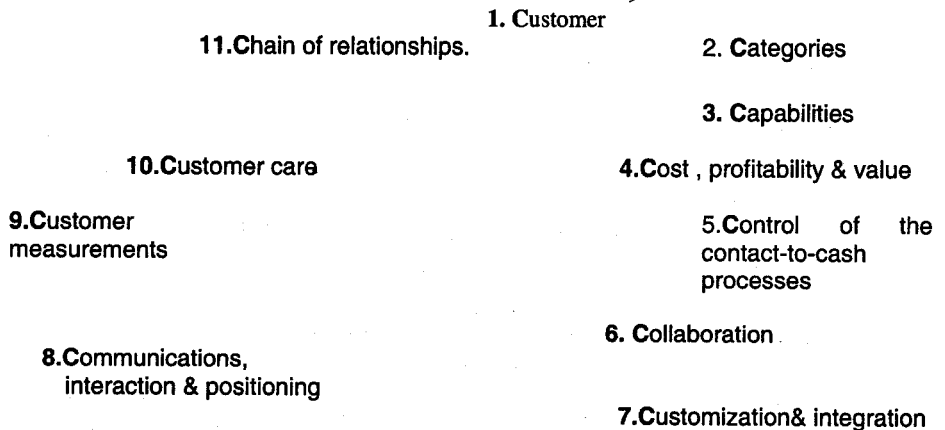
Tahap I : Mengidentifikasi Pelanggan *Discrete*

Kemampuan dan kemudahan yang diciptakan oleh teknologi baru menjadikan kebutuhan dan keinginan pelanggan individual semakin unik, semakin berbeda-beda (*discrete*). Hal ini mengakibatkan :

- Persaingan menjadi berubah, yaitu pada *level* pelanggan individual.
- Pemasar dapat berhubungan langsung dengan, berkomunikasi dengan, melayani, dan memperhatikan setiap pelanggan yang dituju sesuai dengan keunikan mereka.
- Pemasar membedakan para pelanggannya berdasarkan kepentingan dan perilaku masing-masing pelanggan.

Dalam hal ini, CRM bukan lagi fokus pada pasar sasaran (*target market*) serta meliputi 4 P—*marketing mix* (*Product, Price, Place, Promotion*), melainkan meliputi : pemilihan pelanggan serta 11-C (Gordon,2002:51), yaitu sebagaimana yang tertera pada gambar 1 berikut ini : 1) *Customer*, 2) *Categories*, 3) *Capabilities*, 4) *Cost-profitability & value*, 5) *Control of contact-to-cash processes*, 6) *Collaboration & integration*, 7) *Customization*, 8) *Communication, interaction & positioning*, 9) *Customer measurement*, 10) *Customer care*, 11) *Chain of relationships*. Terdapat satu C yang terpenting, adalah **Competition**.

Gambar 1. 11 - C dari *Customer Relationship Marketing (CRM)*



Sumber : Ian H.Gordon, 2002. *Competitor Targeting : Winning the Battle for Market and Customer Share*, John Willey & Son Canada, p.51.

Pemasar hendaknya membangun strategi untuk masing-masing C, dalam rangka mengalahkan atau berkolaborasi dengan pesaing. Pemasar yang menerapkan CRM hendaknya melaksanakan hal-hal di bawah ini (Kotler,2003:78) :

- *Get cross-departmental participation in planning and managing the customer satifaction and retention process.*
- *Integrate the Voice of the Customer in all business decisions.*
- *Create superior products, services, and experiences for the target market.*
- *Organize and make accessible a database of information on individual customer needs, preferences, contacts, purchase frequency, and satisfaction.*
- *Make it easy for customers to reach appropriate company personnel and express their needs, perceptions, and complaints.*
- *Run award programs recognizing outstanding employees.*

Berry & Parasuraman (1991) menambahkan dengan 3 (tiga) hal untuk pendekatan CRM, yaitu : memberikan manfaat keuangan, sosial dan ikatan-ikatan struktural.

Tahap II : Mengidentifikasi & Membuat Prioritas Persaingan

1) Mengidentifikasi Persaingan

Dalam situasi persaingan, yang dimaksudkan dengan pesaing adalah perusahaan yang dianggap oleh pelanggan kita mampu men-*supply* barang dan jasa yang dapat menjadi substitusi dari barang perusahaan kita. Jadi, hanya pelanggan kita-lah yang dapat mengatakan siapa saja pesaing-pesaing kita.

Berdasarkan tingkat substitusi produk, terdapat 4 tingkat persaingan (Kotler, dkk, 2000) yaitu :

- Persaingan merek, jika perusahaan menganggap bahwa pesaingnya adalah perusahaan lain yang menawarkan barang / jasa , pada pelanggan, dengan harga yang sama.
- Persaingan industri, jika perusahaan menganggap bahwa pesaingnya adalah perusahaan yang menawarkan produk atau kelas produk yang sama.
- Persaingan bentuk, jika perusahaan menganggap bahwa pesaingnya adalah perusahaan yang menawarkan produk yang memberikan manfaat yang sama
- Persaingan generik, jika perusahaan menganggap bahwa pesaingnya adalah perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan uang konsumen yang sama.

Dalam mengidentifikasi persaingan, perlu diketahui terlebih dahulu industri dari perusahaan tersebut berada. Untuk itu, terdapat 5 (lima) faktor yang perlu diketahui, (Kotler,2003) yaitu :

- Intensitas penjual dan pembelinya ; Apakah perusahaannya berada pada pasar monopoli murni, oligopoly, persaingan monopolistik, atautkah persaingan murni.
- Hambatan masuk ke dan keluar dari , serta mobilitas dalam industri tersebut.
- Struktur biaya dari industri tersebut.
- Derajat integrasi vertikalnya serta derajat globalisasinya.

2) Menganalisis Pesaing

Sebelum menentukan prioritas persaingan, hendaknya perlu dianalisis terlebih dahulu perusahaan pesaingnya. Hal-hal yang perlu diketahui untuk menganalisis pesaing adalah (Kotler,2003) :

- Strategi yang digunakan oleh pesaing. Hal ini dapat diidentifikasi dengan menggunakan peta *strategic group*.
- Tujuan pesaing.
- Kekuatan dan kelemahan pesaing. Dengan demikian, dapat diketahui perusahaan tersebut merupakan pesaing dominan, kuat (*strong*), rata-rata (*favorable*), cukup (*tenable*), lemah (*weak*) atau buruk (*nonviable*).

Para pesaing memiliki pola reaksi bersaing yang mungkin berbeda-beda. Beberapa pesaing sama sekali tidak bereaksi jika diserang (disebut **pesaing santai**), atau hanya bereaksi terhadap serangan tertentu (**pesaing selektif**), atau bereaksi dengan kuat terhadap setiap serangan (**pesaing tiger**), atau reaksinya tidak dapat diduga (**pesaing stochastic**).

3) Pembiakan Pesaing

Dewasa ini, persaingan antar produk sudah sangat menyebar. Sebagai contoh, akhir-akhir ini, persaingan antar kartu bukan hanya antar kartu-kredit yang sudah sangat banyak diluncurkan oleh berbagai bank, tetapi juga persaingan dengan kartu-kartu lainnya yang dikeluarkan oleh berbagai perusahaan, seperti *supermarket*, *handphone*, lapangan golf, toko buku, bioskop, perusahaan penerbangan, persewaan VCD, dan masih banyak lagi lainnya, sebab kartu-kartu tersebut semuanya menuntut untuk waktu luang serta uang yang harus dikeluarkan oleh pelanggannya.

Untuk mengurangi persaingan, perusahaan memilih melakukan jaringan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain antar sektor, yang memiliki kepentingan yang sama, yaitu kesetiaan pelanggannya. Misalnya, sebuah bank bekerjasama dengan toko buku, sekolah, kolam renang, persewaan VCD, dan lainnya. Dengan demikian, biaya CRM dapat ditekan karena ditanggung bersama, dan disamping itu muncullah dimensi persaingan yang baru.

4) Fokus Pada Pesaing.

Focusing pada pesaing dimaksudkan agar pemasar dapat lebih mudah dalam merumuskan strategi persaingannya, sehingga dapat diperoleh keunggulan strategik, keunggulan operasional dan *real-time* di wilayah yang kita pertaruhkan untuk masa depan. Cara memilih pesaing dapat menggunakan analisis *Customer Value*. *Customer value* merupakan selisih antara *Customer Benefit* dan *Customer Cost*.

Customer benefit meliputi *product benefit*, *service benefit*, *personnel benefit* dan *image benefit*. Sedangkan *customer cost* meliputi *purchase price*,

acquisition costs, usage costs, maintenance costs, ownership costs, dan disposal costs. (Kotler,2003).

5) Prioritas Inisiatif Bersaing

Prioritas bersaing lebih diutamakan bersaing dalam merebutkan pelanggan yang telah ada, daripada bersaing untuk menarik pelanggan baru. Biaya yang dibutuhkan untuk menarik pelanggan baru adalah lima kali lipat dari biaya memelihara pelanggan lama Disamping itu, kegagalan dari pelanggan baru cenderung tinggi. Sebaliknya, jika pelanggan yang ada dipelihara dengan baik, akan menghasilkan pelanggan yang setia (Riechheld,1993), serta dapat memberikan laba yang lebih besar kepada perusahaan (Fornell, et all,1996).

Arena pertaŕungan dalam memperebutkan pelanggan tersebut, terletak didalam benak para pelanggan yang terpilih, atau jika di pasar bisnis berada didalam benak para pengambil keputusan, dimana proses tersebut tak dapat dilihat oleh pemasar.

Tahap III : Menetapkan Hubungan dengan Pesaing

Terdapat tiga pilihan cara yang utama untuk berhubungan dengan pesaing dalam rangka memperbaiki *customer share*, yaitu dengan cara :

- Mengalahkan pesaing (*beating*).
- Berdampingan dengan pesaing (*coexisting*)
- Bekerjasama dengan pesaing (*collaborating*)

1) Mengalahkan Pesaing (*Beating*)

Kebanyakan perusahaan berpikir untuk mengalahkan pesaingnya. Porter (1985) mengatakan bahwa para pesaing dari sebuah perusahaan meliputi: para perusahaan sejenis lainnya (*rivalry*), para perusahaan penghasil barang substitusinya, para perusahaan pendatang baru, posisi-tawar para pelanggannya, dan posisi-tawar para pemasoknya. Menurut Gordon (2002) teori Porter ini hanya dapat digunakan jika kapasitas industri dapat dikelola. Namun, dalam era dimana teknologi serta bisnis jasa amat dipengaruhi oleh ekonomi global, sulit diterapkan. Di era CRM serta model bisnis yang *customer-centric*, penerapan teori Porter tidak mungkin lagi, sebab Porter tidak membahas keunggulan bersaing yang satu-per-satu (*one-by-one*) dan penciptaan *value* yang baru.

Dalam era CRM, perusahaan dapat mengalahkan pesaing tertentu dengan cara : menciptakan *value* yang baru, yang disesuaikan dengan keunikan masing-masing pelanggan secara individual (*customer-by-customer*) dan kasus per kasus (*transaction-by-transaction*). Strategi mengalahkan pesaing, dapat berbeda-beda, tergantung dari posisi

perusahaan tersebut di pasar : apakah perusahaan tersebut *market leader*, *market challenger*, *market follower*, ataukah *market nicher*.

Market leader dapat menggunakan beberapa strategi alternatif dalam mengalahkan pesaingnya, antara lain : a) memperluas pasar, dengan mencari pemakai baru, pola penggunaan yang baru, atau menambah jumlah pemakaian ; b) mempertahankan *market share* atau memperluas *market share*, dengan senantiasa memperbaharui produknya ; c) bertahan, antara lain *attacker*, *preemptive defense*, *counter-offensive defense*, *flank defense*, *mobile defense*, dan *contraction defense*.

Jika posisi perusahaan sebagai *challenger*, maka alternatif strategi mengalahkan pesaing utama yang dapat digunakan antara lain adalah : a) *frontal attack*; b) *flank attack* ; c) *encirclement attack* ; d) *bypass attack* ; e) *guerillia warfare*; Sedangkan *market follower* dapat menggunakan beberapa alternatif strategi mengalahkan pesaing yaitu antara lain : a) *counterfeiter* ; b) *cloner* ; c) *imitator* ; d) *adapter* ; Sedangkan *market nicher* dapat menggunakan beberapa alternatif strategi untuk mengalahkan pesaing, yaitu antara lain spesialisasi pada *end-user* , *vertical-level* , *customer-size*, *specific-customer*, *geography*, *product / product-line*, *product-feature*, *job-shop*, *quality-price*, *service*, dan *channel of distribution*..

2) Berdampingan Dengan Pesaing (Coexisting)

Pendekatan hidup berdampingan secara damai bersama pesaing dapat berhasil apabila terdapat keadaan berikut ini :

- Industrinya stabil dan menguntungkan.
- hambatan untuk masuk ke industri tersebut, besar.
- Para pemasar mempunyai pandangan yang lazim / tetap tentang masa depan.
- Setiap perusahaan mengetahui dan menerima perannya masing-masing.

Jika perusahaan-perusahaan semacam ini bersaing, biasanya bukan memperebutkan pelanggan, tetapi mungkin memperebutkan sumberdaya alam yang terbatas, misalnya perusahaan minyak, atau sumber daya alam lainnya. Pendekatan ini akan gagal, jika ada pendatang baru yang masuk dan mengabaikan kondisi *status quo* tersebut.

3) Bekerjasama Dengan Pesaing (Collaborating)

Perusahaan-perusahaan dapat menerapkan pendekatan kolaborasi dengan para *stakeholder*-nya, misalnya dengan pelanggan, karyawan, pemasok, atau perantara distribusi (*intermediaries*), dengan tujuan untuk menciptakan *new and mutual value*. Kolaborasi dengan perusahaan pesaing (*co-opetition* : *cooperation and competition*) jarang dilakukan, karena mereka ketakutan akan kehilangan pelanggan, atau mungkin dapat timbul

persaingan pada masa mendatang, kemungkinan adanya musuh terselubung, atau pengkhianatan. Namun, adapula yang memperoleh keuntungan strategis dengan melakukan kolaborasi dengan pesaing, dengan cara mencegah dan menunda pertempuran yang dapat membahayakan mereka, atau melakukan *joint technology development*, dengan membedakan wilayah atau waktu, seperti kerjasama antara perusahaan mobil Jepang, Jerman dan mobil Amerika Serikat (Fonda, August 2003) . Bisa juga mereka menutup mata terhadap ketakutan-ketakutan tersebut, demi pilihan-pilihan yang strategis, yaitu diferensiasi pelanggan dan diferensiasi *value* bagi dan bersama dengan masing-masing pelanggan.

Hingga saat ini, kebanyakan perusahaan belum memanfaatkan gerakan CRM untuk menciptakan diferensiasi bagi masing-masing pelanggan, dengan alasan berikut :

- pandangan dari tiap-tiap pelanggan tentang pesaing masih berubah-ubah serta berbeda-beda.
- *core value* dari sebagian perusahaan pesaing tertentu yang akan dikolaborasikan, belum terdefinisi dengan jelas
- belum mempertimbangkan untuk berkolaborasi dengan perusahaan penghasil barang komplementer, padahal manfaat yang akan diperoleh pelanggan akan variasi produk / jasa semakin luas.
- keadaan / lingkungan yang berubah, pada saat ini bukan merupakan pesaing, tetapi pada suatu saat dapat menjadi pesaing yang ganas, misalnya akibat adanya penyatuan digital dan industri, mengakibatkan bank bersaing dengan makelar rumah, perusahaan software bersaing dengan televisi.
- Potensi dengan melakukan CRM belum dimanfaatkan sepenuhnya, sampai *customized*.
- Pandangan perusahaan bahwa persaingan itu buruk, selalu mengalahkan, belum juga berubah. Padahal banyak yang bermanfaat, asalkan mengetahui manfaatnya, misalnya kerjasama dalam R&D, atau dalam pendistribusian.

PERSIAPAN UNTUK BERSAING

Terdapat 5 (lima) persyaratan yang perlu disiapkan agar efektif dalam menerapkan keunggulan bersaing, yaitu meliputi faktor-faktor di bawah ini :

1. Dukungan dari para pimpinan perusahaan tentang pentingnya memenangkan persaingan, baik secara tertulis, melalui pidato, atau komunikasi langsung dengan karyawan.

2. Kepemimpinan yang berorientasi pada pesaing. Untuk mengubah budaya, perlu dimulai dari *top manager*, dengan cara menerapkan pelaporan bulanan tentang kegiatan pesaing.
3. Pelatihan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan persaingan, antara lain: pengertian, tindakan yang tepat, penggunaan *database*, kontribusi dan inisiatif karyawan, dan lain-lain.
4. Karyawan

Perusahaan yang fokusnya pada persaingan CRM, perlu memperhatikan karyawannya, diantaranya ialah :

- a) menerapkan program pengembangan yang karyawan-sentris, misalnya dengan membuat perencanaan secara mandiri.
- b) Memberikan penghargaan dan pengakuan pada karyawan yang mempunyai kontribusi dalam mengalahkan pesaing..
- c) mengembangkan *database* yang karyawan-sentris, misalnya tentang catatan kemajuan karyawan yang dinyatakan secara kuantitatif.
- d) Menyesuaian antara karyawan dengan proses, pelanggan dan peran mereka, dimana peran *database* sangat penting untuk mencocokkannya.
- e) Karyawan dengan pengetahuan yang luas, akan efektif untuk semua bidang.
- f) Bantuan teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas karyawan, bukan hanya menekankan pada efisiensinya.
- g) Budaya dan kepemimpinan yang mencerminkan kepercayaan dan kekompakan.

5. Teknologi.

Teknologi dapat digunakan sebagai alat bantu dalam persaingan, diantaranya untuk :

- a) Melakukan keamatan-hubungan dengan pelanggan, sambil mengenyahkan pesaing. Keamatan-hubungan dengan pelanggan merupakan tujuan yang amat penting dalam CRM. Jika pelanggan merasa nyaman dengan kemudahan proses berhubungan yang ditawarkan oleh perusahaan melalui internet, maka mereka akan enggan untuk berpindah ke pesaing. Selain itu, pemasar memperoleh manfaat lain yaitu dapat senantiasa memonitor kemajuan pembelian pelanggan, serta menghemat biaya distribusi dan staf *customer service*.
- b) Memonitor dan menganalisis para pesaing, antara lain pasar mereka, pelanggan, operasional dan keadaan keuangannya. Analisis ini dapat digunakan untuk memprediksi tindakan mereka. Aktivitas ini sebenarnya berkaitan erat dengan bidang *competitive intelligence*.
- c) Menentukan konsumen sasaran (*target consumers*) dari para pesaing. Dengan menggunakan teknologi dapat mengetahui konsumen sasaran dari para pesaing dari slip pembayaran, atau

membeli daftar pemilik mobil / motor, atau dari *web-sites*, atau lainnya secara *up-to-date*.

Teknologi dapat juga digunakan untuk : a) *database* pesaing; b) akses *intranet* untuk data yang bersaing ; c) *software* ; d) pengamanan data.

KESIMPULAN

Jika perusahaan merasa mempunyai pesaing yang harus diatasi agar dapat memenangkan pelanggan yang diinginkan, akan jauh lebih baik jika perusahaan tersebut berencana menjatuhkan pesaing tersebut lebih dahulu , baru kemudian berinisiatif menjalin kerjasama yang erat dengan pelanggan melalui pemasaran relasional.

DAFTAR PUSTAKA

Berry, Leonard L., Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services : Computing through Quality*. New York : Free Press.

Fornell, Claes, et al. 1996. "The American Customer Satisfaction Index : Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (Oct), 7-18.

Fonda, Daren, 2003. "Why the Most Profitable cars Made in the USA are Japanese and German", *Time* , August 2003, 15-19.

Gordon, Ian H, 2002. *Competitor Targeting : Winning the Battle for Market and Customer Share*. John Willey & Sons Canada Ltd.

Hamel, Gary, C.K.Prahalad. 1994. "*Competing for the Future*", Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotler, Philip, Ang, Swee H., Leong, Siew M, Tan, Chin T. 1996. *Manajemen Pemasaran: Perspektif Asia* (terjemahan). Jilid I, II, III. Pearson Education Asia dan ANDI Yogyakarta.

Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*. Prentice Hall Int.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage* . New York Free Press.

Riechheld, Frederick F., 1993. "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, (March-April), 64-73.